





evoy

Eksamenskode og navn:
ENT36044 Internasjonalt entreprenørskap

Utleveringsdato:
09.01.2024, kl: 09.00

Innleveringsdato:
29.04.2024, kl: 12.00

Studiested:
BI - Campus Oslo



Innholdsfortegnelse

Sammendrag ... 3

Introduksjon til problemstilling ... 3

Introduksjon av Land og Bedrift ... 4

Tema 1: Makroforhold ... 5

Tema 2: Kultur, hvordan håndtere ulike kulturelle situasjoner ... 6

Tema 3: Internasjonaliseringsprosesser ... 8

Tema 4: Strategi ... 10

Tema 5: Hvordan lede, kontrollere, styre og utvikle en virksomhet med aktiviteter i ulike land? ... 11

Tema 6: Bygge nettverk og allianser ... 13

Avslutning: ... 15

PowerPoint presentasjon av forskningsartikkel ... 17

Bibliografi: ... 19

Sammendrag

Denne landrapporten omhandler hvordan Evoy, et norsk selskap kan ekspandere sin virksomhet til det svenske markedet. Evoy er kjent for å tilby avanserte elektrifiseringsløsninger for maritim industri, og deres interesse for det svenske markedet danner grunnlaget for denne landrapporten. Med hovedfokus på Sverige som marked Evoy ønsker å internasjonalisere seg til, utforsker rapporten relevante teorier i henhold til dette for å diskutere hvordan Evoy kan tilpasse seg det svenske markedet og oppnå suksess i sin internasjonalisering. Teoriene sammenlignes og analyseres opp mot Evoy sin nåværende virksomhet og de markedsmessige forskjellene mellom Norge og Sverige.

Det er en omfattende prosess å internasjonalisere et selskap, og i denne rapporten benytter vi oss av seks ulike temaer for å svare på problemstillingen. De fire teoriene vi har valgt å legge mest fokus på og som vi anser til å være de mest relevante teoriene er "kultur", "strategi", "internasjonaliseringsprosesser", og "nettverk og allianser". Disse skal bli gjennomgått nøye og diskutert i henhold til Evoy sin situasjon.

I henhold til Evoy sin situasjon i dag, vil det avslutningsvis fremlegges forslag og oppfordringer som kan bidra til en suksess i deres internasjonalisering til Sverige. Oppfordringene vil være rettet mot hvordan de på best mulig måte kan tilpasse seg det svenske markedet basert på teoriene som er benyttet i oppgaven. Det vil si at oppfordringene er derfor henholdsvis konkrete og målrettede for å sikre Evoy en sømløs internasjonaliseringsprosess.

Introduksjon til problemstilling

Vi vil utforske hvordan Evoy kan optimalisere sin inntreden på det svenske markedet, med fokus på flere nøkkeltemaer. Rapporten vil gi en bred oversikt over relevant teori og undersøke de mest sentrale faktorene som påvirker Evoy sin internasjonale vekst, spesielt med fokus på det aktuelle landet. Først vil vi analysere makroforholdene, inkludert økonomiske, politiske og sosiale faktorer som påvirker forretningsmiljøet i Sverige. Deretter vil vi dykke ned i kultur og undersøke hvordan Evoy kan håndtere ulike kulturelle situasjoner for å oppnå suksess. Videre vil vi utforske internasjonaliseringsprosesser, identifisere de optimale strategiene for Evoy sin ekspansjon og hvordan disse kan implementeres effektivt. Et viktig fokus vil være på hvordan Evoy kan lede, kontrollere, styre og

utvikle sin virksomhet med aktiviteter i ulike land, og hvordan de kan tilpasse seg og trives i det svenske forretningsmiljøet. Til slutt vil vi se på betydningen av å bygge nettverk og allianser, og hvordan Evoy kan utvikle og pleie disse for å styrke sin posisjon og utvide sitt fotavtrykk på det svenske markedet. Som resultat av disse nøkkeltemaene lyder problemstillingen i oppgaven slik:

Hvordan kan Evoy lykkes med sin ekspansjon til det svenske markedet?

Introduksjon av Land og Bedrift

I denne oppgaven vil vi gå dypere inn på flere forskjellige temaer som kan ha en innvirkning når det kommer til Evoy sin utvidelse inn i det svenske markedet, vi har da lagt hovedfokuset på kultur, internasjonaliseringsprosesser, strategiske valg, eksterne makroforhold, ledelse av en virksomhet på tvers av landegrenser og nettverksdannelse. Vi ønsker å analysere hvordan Evoy kan best integrere sine avanserte teknologiske løsninger og bærekraftige prinsipper for å sikre suksess ved ekspansjon til nye internasjonale markeder.

Evoy er et nyskapende selskap som har som mål å transformere båtframdriftssystemer ved å skifte til elektriske systemer. De er et ledende selskap innen dette feltet og legger stor vekt på bærekraft og miljøvennlige løsninger (Evoy.no, u.å.). Evoy arbeider mot målet om å akselerere overgangen fra fossilt brensel til ren energi i den maritime sektoren. De ønsker å være en foregangsaktør innen nullutslipp i båtindustrien ved å produsere kraftige, pålitelige elektriske motorer egnet for alt fra fritidsbåter til kommersielle fartøy. Selskapet verdsetter havet som en uvurderlig naturressurs og har en misjon om å bevare det. Ved å tilby elektriske motorer reduserer de karbonavtrykket og bidrar til betydelige kostnadsbesparelser. Evoy har en visjon om å skape en mer behagelig opplevelse på sjøen for båteiere, fri for motorstøy og eksoslukt. Gjennom kontinuerlig forskning og produktutvikling streber Evoy etter å produsere motorer som ikke bare gir økt komfort, men også ytelse og rekkevidde som matcher tradisjonelle fossile alternativer.

Videre gjennom rapporten undersøker vi hvorfor Sverige kan være et attraktivt marked for Evoy å utvide til. Vi ser også på hvordan Sverige deler mange kulturelle likheter med Norge ifølge "Human Development Reports", og vi

konkluderte med at en utbredt interesse for båtliv er en av dem. Andre positive sider ved en ekspansjon til Sverige er at landet ble kåret til et av de tre beste landene globalt når det gjelder etablering av bedrift. (HDI, 2021).
Dette gir gode forutsetninger for Evoy å utforske og utvide sin virksomhet. Ifølge GEM-rapporten viser tallene at 9% av den voksne befolkningen i Sverige er involvert i tidlig entreprenørskap (TEA), en betydelig økning fra 7,3% året før (Broström et al., 2022). Dette representerer den høyeste registrerte andelen siden GEM-undersøkelsen startet i 1999. Videre viser tall fra Eurostat at fornybar energi utgjorde hele 56,4% av det totale energiforbruket i Sverige i 2019, en langt høyere andel enn gjennomsnittet i EU på 19,7% samme år (Eurostat, 2019). Denne betydelige satsingen på fornybar energi understreker Sveriges forpliktelse til å redusere klimagassutslipp og fremme miljøvennlige energikilder. Noe som kan spille i Evoy sin favør under en inntreden i det svenske markedet, ettersom de selv produserer elektriske motorer som fungerer på fornybar energi.

Tema 1: Makroforhold

For å lykkes i det svenske markedet, må Evoy ta hensyn til et bredt spekter av makroforhold. Dette innebærer å analysere både generelle trender og landspesifikke forhold for å lage en effektiv strategi for internasjonalisering. Først og fremst kan man se til Ghemawat (2011) og Solberg (2018) som belyser de komplekse faktorene som påvirker global handel og investeringer. De peker på at geografisk avstand, til tross for moderne teknologi, fortsatt utøver en betydelig innflytelse på handelsstrømmer og investeringsbeslutninger. For å overvinne disse barrierene, fremmer Ghemawat økt økonomisk samarbeid gjennom frihandelsavtaler og etablering av økonomiske unioner (Ghemawat, 2011). Solberg understreker derimot viktigheten av å forstå det lokale politiske, juridiske, kulturelle og økonomiske miljøet for å lykkes på det internasjonale markedet (Solberg, 2018).

CAGE-rammeverket, Liability of Foreigness, tilbyr et nyttig verktøy for å analysere de kulturelle, administrative, geografiske og økonomiske aspektene ved å operere i et nytt land. For Evoy kan dette innebære å forstå språk, forbrukeratferd og kulturelle normer i Sverige for å tilpasse markedsføringsstrategier, produkttilbud og kundeservice. Det å navigere i det svenske reguleringsmiljøet for maritim virksomhet, inkludert lover, forskrifter og

lisensieringskrav. På samme tid som å ta hensyn til logistikk, distribusjonskanaler og tilgjengelighet til det svenske markedet for å optimalisere salgsstrategier. Samt helt til slutt, å analysere valutakurser, arbeidskostnader og skattesystemer for å forme Evoy sin forretningsmodell og lønnsomhet i Sverige.

For å få et fullstendig bilde av det makroøkonomiske landskapet, må Evoy også vurdere institusjonelle forhold og globaliseringsdynamikk. Sverige har et stabilt demokratiske system, lave korrupsjonsnivå og sterke institusjoner som gir et attraktivt investeringsklima (FN, 2022). Videre i henhold til globaliseringsdynamikken, må Evoy forstå hvordan globale trender innen produksjon og handel, spesielt innen maritim sektor og fornybar energi, kan påvirke virksomheten i Sverige. Her kan rapporter som McKinseys "Globalization in Transition" gi innsikt i endringene som påvirke hvordan Evoy bør organisere sin virksomhet i Sverige (McKinsey, 2016). En grundig analyse av makroforholdene vil være avgjørende for Evoys suksess i det svenske markedet. Ved å ta hensyn til både generelle trender og landspesifikke faktorer, kan Evoy posisjonere seg for å bli en ledende aktør innen maritim og fornybar energi i Sverige.

Tema 2: Kultur, hvordan håndtere ulike kulturelle situasjoner

Kulturelle hensyn spiller en essensiell rolle i prosessen med internasjonalisering, da de påvirker hvordan bedrifter navigerer og tilpasser seg ulike markeder. Evoy må derfor være dyktige til å tilpasse seg både forbrukernes preferanser og det kulturelle landskapet i Sverige. Å ha inngående kunnskap om og evnen til å respektere og tilpasse seg disse kulturelle dynamikkene er avgjørende for suksess og aksept under en internasjonal ekspansjon. Dette krever ikke bare respekt for lokale skikker, men også en vilje til å omfavne kulturell mangfoldighet som en kilde til vekst og innovasjon.

Det er også essensielt å erkjenne hvordan kulturelle forskjeller kan ha innvirkning på forretningsmetoder, inkludert beslutningsprosesser, forhandlingsteknikker og ledelsesstiler (Solberg, 2018). Når Evoy skal etablere og drive forretninger i Sverige, må de ta hensyn til flere viktige aspekter av svensk forretningskultur. Svenskene foretrekker en ikke-hierarkisk tilnærming til ledelse, der ansvar

delegeres til den enkelte og konsensusbeslutninger er sentrale (Innovasjon Norge, 2019). Evoy må derfor være forberedt på å inkludere alle berørte parter i beslutningsprosessen og skape et miljø preget av samarbeid og medvirkning. De bør også demonstrere grundig kunnskap og erfaring, samtidig som de tydelig kommuniserer den kommersielle verdien av sine produkter og tjenester.

Svensk forretningskultur vektlegger å skape langsiktige forretningsforbindelser og redusere fremtidig risiko. En modell som kan bidra som et rammeverk for å forstå den kulturelle distansen er CAGE-modellen. Når vi snakker om kulturell avstand er det flere faktorer som spiller inn. Norge og Sverige deler mange kulturelle likheter, inkludert en forståelse på tvers av språk, verdier som vektlegger velferdsstaten og høy levestandard, samt lignende forretningspraksis. Alle disse faktorene er med på å minske den kulturelle distansen mellom landene. Sverige skiller seg fra Norge med en noe høyere grad av individualisme, noe som illustreres av en score på 87 på Hofstedes individualisme-indeks, sammenlignet med Norges score på 81 (Hofstede, G, 2023). Indeksen varierer fra 0 til 100, hvor lavere verdier antyder en høyere grad av kollektivisme, mens høyere verdier signaliserer økt individualisme.

Oviatt og McDougalls modell for internasjonalt entreprenørskap gir et verdifullt perspektiv sammen med Uppsala-modellen for å veilede denne nye reisen for Evoy. Sveriges velutviklede infrastruktur og høye nivå av teknologisk adopsjon skaper et gunstig miljø for elektriske båtmotorer. Ifølge data fra KSU er Sverige en ledende aktør i Europa, med mer enn 40% av de nyregistrerte bilene som er elbiler, noe som indikerer at svenskene er klare for mer moderne løsninger. (ksu.no, 2023). Båtkultur er også et aspekt som er utbredt over store deler Sverige, i likhet med Norge. Ifølge Sverige sin offisielle nettside stammer over 60 % av landets elektrisitet, per 2022, fra fornybare energikilder, noe som underbygger vårt formål om å internasjonalisere Evoy til et land med fokus på miljø (Sweeden.se, 2023).

Videre kan vi også se på hvordan Evoy kan dra nytte av fokuset på å bygge en kultur for miljømessig helbredelse og beskyttelse av verdier når de ekspanderer til Sverige. Ifølge Harrison og Huntington (2001) er det økende bevis på hvordan kulturelle faktorer former samfunnsøkonomisk og politisk utvikling, og dermed

fremmer menneskelig framgang, (Harrison & Huntington, 2001). Evoy kan posisjonere seg som et selskap som deler de samme verdiene og engasjementet for å bevare naturen, og dermed styrke sitt omdømme og tiltrekke seg kunder som verdsetter miljøvennlige produkter og tjenester, (Vuong, 2021).

Tema 3: Internasjonaliseringsprosesser

Når det gjelder timingen for markedsinngangen, er det flere faktorer å vurdere, inkludert både push- og pull-faktorer. Push-faktorer kan være interne forhold som motiverer Evoy til å utforske nye markeder, for eksempel ønsket om vekst eller behovet for å diversifisere risiko. På den andre siden er det pull-faktorer som gjør det svenske markedet attraktivt, som markedets størrelse, vekstpotensial og tilgjengelighet av ressurser som kan være gunstige for Evoy sine produkter (Statista, 2013). Spesielt er pull-faktoren betydningsfull på grunn av økningen i antall oppstarts virksomheter i Sverige, hvor hele 79,6% av befolkningen mener det finnes gode muligheter for gründervirksomhet (Broström et al., 2022).

Lovgivningen i både Norge og Sverige er basert på det nordiske rettssystemet og EU/EØS-avtalen. Begge landene er også medlemmer av NATO, hvor Sveriges medlemskap ble etablert i 2024. Når det gjelder økonomien, er de to nabolandene i en relativt lik situasjon med hensyn til bruttonasjonalinntekt per innbygger, som ble målt til 38 112 USD i Norge og 35 365 USD i Sverige (HDI, 2021). Videre viser data at både Norge og Sverige har omtrent samme verdier når det gjelder utdanningstid, BNP per innbygger og gjennomsnittlig levealder, noe som indikerer likheter i miljø og kultur mellom de to landene (HDI, 2021).

I Sverige observerer vi en svak, men positiv trend innen kvinnelig entreprenørskap, med en gründervirksomhetsandel (TEA) på 6% blant kvinner og 11,8% blant menn (Broström et al., 2022). Evoy kan dra nytte av denne trenden ved å fremme inkludering og mangfold, ikke bare for å appellere til kvinnelige kunder, men også for å rekruttere og støtte kvinner i deres svenske virksomhet. Samtidig er det verdt å merke seg at det har vært en nedgang i forventningene til vekst blant nye bedrifter, ifølge GEM-rapporten. Denne nedgangen i graden av internasjonalisering blant svenske bedrifter er på 14% fra perioden 2017-2019 til 2019-2021 (Broström et al., 2022).

Evoy har den fordelen av å være en "late mover" på det svenske markedet, noe som gir dem flere fordeler. Ved å dra nytte av tidligere aktørers erfaringer slik som Mantaray (produsent av hydrofoil båter med elektrisk motor), kan Evoy lære og tilpasse sin strategi deretter. Med et modent marked og økt bevissthet rundt elektriske båtmotorer, har Evoy allerede et etablert kundegrunnlag å bygge på. Videre kan de dra nytte av nyere teknologiske fremskritt for å tilby konkurransedyktige produkter. Artikkelen til Bohnsack tar for seg akkurat denne teknologiske fordelen ved hjelp av begrepet «Business Model-Specific Advantages» BMSA, som refererer til spesifikke fordeler en virksomhets forretningsmodell kan ha i forhold til internasjonalisering. Eksempelvis kan en virksomhet ha BMSA knyttet til effektiv ressursutnyttelse eller tilgang til unike teknologier, slik som den unike teknologien Evoy har tilgang på. Dette er relevant for temaet internasjonalisering fordi det viser hvordan en virksomhets forretningsmodell kan være en ressurs i seg selv og påvirke dens evne til å utvide seg til nye markeder, (Bohnsack et al., 2021).

Når det gjelder inngangsmodus til det svenske markedet, må Evoy nøye vurdere sine alternativer. En mulig strategi er å eksportere direkte til Sverige, der Evoy selger sine produkter direkte til svenske forbrukere eller bedrifter fra sine eksisterende produksjonsanlegg eller distribusjonssenter. Dette kan være en effektiv og kostnadsbesparende tilnærming, spesielt hvis Evoy allerede har et veletablert nettverk. En annen tilnærming er å etablere samarbeid eller partnerskap med lokale aktører, for eksempel distributører, forhandlere eller agenter, som har kjennskap til markedet. Dette samarbeidet kan gi Evoy tilgang til lokale ressurser og markedsforståelse, og dermed bidra til en raskere og mer vellykket markedsinngang.

Evoy kan dra nytte av flere fordeler ved å entre det svenske markedet ved å ta i bruk Uppsala-modellen for internasjonalisering. Sverige er kjent for å være et åpent marked for innovasjon og nye teknologier, noe som gjør det gunstig for Evoy å introdusere sine avanserte elektriske båtmotorer. Ved å velge en gradvis internasjonaliseringsstrategi, kan Evoy begynne med å etablere seg i enkelte regioner eller byer i Sverige før de utvider til andre deler av landet. Den geografiske nærheten til Evoy sitt hjemmemarked, samt Sveriges økende forpliktelser til bærekraft og miljøvern, gjør det til et attraktivt marked. Evoy kan

dra nytte av landets fokus på fornybar energi ved å markedsføre seg og være en ledende leverandør av elektriske båtmotorer.

Tema 4: Strategi

Evoys ekspansjon til Sverige krever en gjennomtenkt strategi som tar hensyn til både lokale og globale faktorer. For å lykkes i det svenske markedet, må Evoy legg vek på tilpasningen til kulturelle forskjeller og de lokale forholdene i henhold til å forstå svenske kunders preferanser og behov for å tilpasse markedsføringsstrategier, produkttilbud og kundeservice (Verbeke et.al., 2021). I tillegg til at det også er viktig å finne en balanse mellom global standardisering og lokal tilpasning for å opprettholde effektivitet og appellere til svenske kunder (Fjeldstad et.al, 2023).

På samme tid er det essensielt å fokusere på en bærekraftig forretningsdrift. Altså å gjennomføre en bærekraftig tilnærming som er i tråd med Sveriges fokus på miljøvennlige løsninger. Dette kan omfatte bruk av fornybar energi, reduksjon av avfall og utslipp, og søkelys på etisk uthenting av materialer. I tillegg, er det viktig for Evoy å samarbeide for innovasjon ved å dra nytte av Sveriges sterke teknologisektor ved å etablere partnerskap med lokale organisasjoner og eksperter. Dette kan bidra til å støtte innovasjon og utvikling av Evoy sine elektriske motorer som skal tas i bruk i av den svenske maritime sektoren (Nambisan et al., 2018).

Det er derimot flere strategier Evoy kan benytte seg av ved sin ekspansjon til Sverige. De kan tilpasse markedsføringsmaterialer til å reflektere svenske verdier og kultur, utvikle partnerskap med svenske leverandører av fornybar energi for å redusere karbonavtrykket og samarbeide med svenske universiteter og forskningsinstitusjoner for å utvikle ny teknologi innenfor den elektriske maritime sektoren. Disse ulike strategiene kan bidra til en positiv ekspansjon i henhold til økt salg, sikre en bærekraftig forretningsdrift i tråd med svenske verdier, fremme innovasjon og videreutvikling, samt som å bli en ledende leverandør av elektriske motorer i Norden. Dette baseres på at de er den første elektriske motoren som er samarbeidsdyktig opp mot bensinmotor, hvor Evoy tilbyr motor med 450 kW (300

hk), og som har utkonkurrert Stream Propulsion som har motor med 37 kW (50 hk).

Ved å gjennomføre en strategi basert på disse prinsippene, kan Evoy øke sine sjanser for å lykkes i det svenske markedet og oppnå langsiktig suksess i sin internasjonale satsing. Derimot, i tillegg til de nevnte punktene, er det også viktig å ta hensyn til institusjonelle forhold og politikk. Sveriges har et stabilt demokratisk system med lave korrupsjonsnivå og sterke institusjoner som gir et attraktivt investeringsklima (FN, 2022). På samme tid som de tilrettelegger for globaliseringsdynamikken ettersom Evoy må forstå hvordan globale trender innen produksjon og handel fungerer, spesielt innen maritim sektor og fornybar energi, som kan påvirke virksomheten i Sverige.

For å styrke strategien, kan Evoy vurdere om de skal gjennomføre grundig markedsundersøkelser for å kartlegge svenske kunders behov og preferanser, de kan utvikle et sterkt merkevareimage som resonerer med svenske verdier og kultur, etablere et effektivt distribusjonsnettverk for å nå svenske kunder og investere i forskning og utvikling for å holde seg i forkant av teknologiske fremskritt. Ved å utføre dette kan Evoy øke sine sjanser for å lykkes i det svenske markedet og oppnå langsiktig suksess i deres internasjonale satsing.

Ved å analysere de ulike faktorene og mulighetene, kan Evoy utvikle en sterk strategi for internasjonalisering som tar hensyn til både muligheter og utfordringer i det svenske markedet. Evoy sin suksess i Sverige vil avhenge av deres evne til å tilpasse seg lokale forhold, fokusere på bærekraft, og samarbeide med lokale aktører for å fremme utviklingen av Evoy. Ved å gjennomføre en gjennomtenkt strategi som tar hensyn til både lokale og globale faktorer, kan Evoy øke sine sjanser for å lykkes i det svenske markedet og etablere seg som en ledende aktør i den globale maritime og fornybare energisektoren.

Tema 5: Hvordan lede, kontrollere, styre og utvikle en virksomhet med aktiviteter i ulike land?

Driften av Evoy på tvers av landegrenser kan forekomme å være krevende for lederne i selskapet, og det er essensielt at lederne er tilpasningsdyktige. Det er

viktig at Evoy tilpasser produktet etter markedet i Sverige og sørger for at den administrative delen av prosessen blir gjennomført med den ekspertisen som kreves. Tilpasning i forhold til juridiske, kulturelle og økonomiske forskjeller vil også være essensielt for Evoy under operering innen det svenske markedet. Logistikk og leveringskjeder kan være mer komplekse når du opererer på tvers av landegrenser. Det er viktig å ha solide systemer på plass for å administrere og spore leveranser, samt å håndtere eventuelle toll- og importprosedyrer effektivt. Vi anser det å ha en glatt inntreden i det nye markedet som en nøkkelfaktor for suksess, og antar at dette kan gjøres gjennom å etablere samarbeid med eksisterende båtmerker og båtforretninger i Sverige.

Vi er også i et grønt skifte, og fokuset på bærekraft har aldri vært mer sentralt. Ifølge FN sin sammenligning av land har Norge et utslipp på 6,73 tonn CO2 per person, mens Sverige derimot har et utslipp på 3,24 tonn per person (FN, 2024). Dette er en klar indikasjon på at Sverige er flinkere på å tenke bærekraft, noe som kan bidra til å forenkle Evoy sin inntreden i markedet ettersom fokuset på bærekraft er sentralt hos Evoy.

Markedsforhold og forretningsmiljøet kan endre seg raskt, spesielt på internasjonale markeder. Forskningsstudier utført av Trompenaars & Hampden-Turner avslørte at en betydelig majoritet av svenske ledere, hele 87%, foretrekker en "konsultativ" tilnærming til ledelse. I motsetning til dette foretrekker kun 57% av norske ledere samme stil, (Hampden-Turner, C., et al., 2004). Da er det heretter viktig at de norske lederne tilpasser seg, slik at det ikke oppstår unødvendige uenigheter ved inngangen i det svenske markedet, (Vuong, 2021). Evoy bør særdeles ta hensyn til den menneskelige faktoren i HR-praksisen sin og sørge for at fokus på ytelse og forretningsstrategi ikke overser de ansattes behov og trivsel. Ettersom forskning viser til at for mye fokus på ytelse og tilpasning av forretningsstrategi kan føre til neglisjering av det "menneskelige" i menneskelige ressurser, (Holbeche, L.,2022).

Det er viktig å kontinuerlig evaluere ytelse, trender og konkurransesituasjonen, og være villig til å tilpasse forretningsstrategien og operasjonene deretter. Ved å jobbe proaktivt inn i det svenske markedet kan Evoy tilpasse priser, produkter og markedsføring slik at den treffer svenske forbrukere der de ønsker. Det vil også

være viktig for Evoy å identifisere og håndtere potensielle risikoer knyttet til internasjonal virksomhet som ofte varierer på tvers av landegrenser. Det kan være valutarisiko, politisk ustabilitet, og endringer i handels- og tollpolitikk. Dette kan kreve utvikling av nødplaner og forsikringsløsninger for å beskytte virksomheten mot uforutsette hendelser. Norge og Sverige derimot er to land med høy geografisk nærhet, og med mye juridiske likheter, noe som kan bidra med å forenkle denne prosessen for Evoy.

Tema 6: Bygge nettverk og allianser

For å lykkes i det svenske markedet, kan Evoy adoptere en nettverksbasert tilnærming ved å etablere sterke relasjoner med lokale interessenter, som forhandlere, distributører, interessegrupper og myndigheter. Evoy bør derfor investere i sin sosiale kapital, som refererer til de relasjonelle ressursene og nettverkene som selskapet bør har tilgang til. Å bygge sterke relasjoner og nettverk både nasjonalt og internasjonalt kan være avgjørende for å lykkes med internasjonalisering ved å gi tilgang til ressurser, kunnskap og støtte, (Bohnsack et al., 2021).

Artikkelen "Deep Learning in Mobile and Wireless Networking: A Survey" gir innsikt som Evoy kan dra nytte av når det gjelder å bygge nettverk og allianser. Selv om artikkelen fokuserer på dyp læring innen mobil- og trådløse nettverk, inneholder den verdifulle perspektiver som kan være relevante for Evoy. For eksempel kan Evoy utforske samarbeid med forskningsinstitusjoner og teknologipartnere som har ekspertise innen dyp læring. Disse samarbeidene kan gi Evoy tilgang til avansert kunnskap og ressurser som kan forbedre ytelsen og funksjonaliteten til deres elektriske båtmotorer. I tillegg kan Evoy vurdere partnerskap med teknologiselskaper som forbedrer 5G-teknologi, noe som kan støtte nye bruksområder ombord i båtene, for eksempel forbedret navigasjon og kommunikasjon, (Haddadi et al., 2019).

Evoy har en unik mulighet til å etablere strategiske allianser med lokale aktører i den svenske maritime industrien for å akselerere sin markedsinngang. Samarbeid med forhandlere som BåtLiv Sverige AB i Stockholm eller Båtsenteret Sørlandet i Göteborg kan være avgjørende for å utvide rekkevidden og tilgjengeligheten av Evoy sine elektriske båtmotorer til et bredere kundesegment. Distributører som

Marinimporten AB i Malmö kan også være viktige alliansepartnere for å effektivt distribuere produkter til ulike regioner i Sverige og sikre god tilgjengelighet for kundene. Videre kan Evoy utforske samarbeid med konkurrenter eller komplementære bedrifter for å styrke sin markedsposisjon og diversifisere sitt produkttilbud. Et samarbeid med et selskap som Torqeedo, en ledende produsent av elektriske båtmotorer med et sterkt fotavtrykk i Europa, kan for eksempel gi samarbeidseffekter i produktutvikling og markedsføring. Dette samarbeidet kan tillate Evoy å dra nytte av Torqeedo sitt etablerte distribusjonsnettverk og markedskunnskap, samtidig som det åpner dørene for å utforske nye segmenter og utvikle innovative løsninger sammen.

Evoy bør også vurdere å etablere samarbeid igjennom regulerte kontrakter, for eksempel lisensiering eller franchising. Dette gir dem muligheten til å lisensiere sin teknologi eller merkevare til lokale partnere, som deretter kan produsere eller selge produkter under Evoy sitt navn og retningslinjer. På denne måten kan Evoy øke sin markedsandel og tilstedeværelse i Sverige uten å måtte bygge eller administrere infrastruktur selv. Videre kan Evoy inngå strategiske partnerskap med lokale selskaper gjennom joint ventures eller eierskapsbytte. Dette vil tillate dem å dele risiko og ressurser mens de samarbeider om felles prosjekter eller virksomhetsområder. Evoy kan gå inn i et joint venture med et svensk selskap, for eksempel en anerkjent båtprodusent som Nimbus Boats, for å utvikle og produsere elektriske båtmotorer spesifikt tilpasset det svenske markedet. Alternativt kan de utforske muligheten for eierskapsbytte, der de kan erverve eller fusjonere med et eksisterende selskap i Sverige, for eksempel en velkjent marineutstyrsprodusent som Volvo Penta, for å få tilgang til deres lokale kunnskap, nettverk og ressurser. Dette vil gi Evoy en raskere og mer effektiv vei til å etablere seg i det svenske markedet, samtidig som de utvider sin globale tilstedeværelse.

Ifølge artikkelen "Problems of stability and progress in international relations" bør Evoy også være oppmerksom på potensielle negative aspekter ved å inngå allianser i sitt internasjonale forretningsengasjement. Dette inkluderer risikoen for konflikter eller uenigheter mellom alliansepartnerne, som kan oppstå på grunn av ulike strategiske interesser eller kulturelle forskjeller. Evoy må derfor være nøye med å etablere klare og gjensidig forståtte avtaler og retningslinjer for samarbeidet for å unngå misforståelser eller misnøye. Videre kan Evoy oppleve utfordringer

knyttet til avhengighet av alliansepartnerne, spesielt hvis de ikke har tilstrekkelig kontroll over viktige ressurser eller beslutningsprosesser. Dette kan begrense Evoy sin fleksibilitet og autonomi, og dermed påvirke deres evne til å tilpasse seg endringer i markedet eller realisere sine egne strategiske mål. Derfor er det viktig for Evoy å nøye vurdere potensielle risikoer og fordeler ved å inngå allianser, og sikre at de har robuste strategier på plass for å håndtere eventuelle uønskede konsekvenser av samarbeidet, Wright, Q. (2021).

Avslutning:

I denne analysen av internasjonaliseringen av Evoy til det svenske markedet, har vi utforsket flere sentrale temaer. Et sentralt funn er den høye graden av individualisme i Sverige, som krever tilpasning fra selskapet (Hofstede, 2022). Videre har det blitt påpekt at internasjonalisering til Sverige kan benytte seg av Uppsala-modellen (Johanson et.al., 2009), noe som er kritisk for selskapets fremtidige vekst i henhold til den store likheten mellom landene. På samme tid ble betydningen av å balansere global standardisering og lokal tilpasning understreket (Fjeldstad et.al., 2018), samt viktigheten av et omfattende nettverk for å akselerere internasjonaliseringen (Coviello, 2006).

Artiklene, teoriene og pensum som har blitt tatt i bruk, har dannet et solid grunnlag for å evaluere Evoy sin ekspansjon til Sverige og har veiledet utformingen av internasjonaliseringsstrategien. Imidlertid har det vært viktig å benytte seg av også nyere artikler da oppgaven omhandler et moderne teknologisk selskap i en moderne kontekst. For en vellykket internasjonalisering fremlegger vi viktigheten av et grundig forarbeid. Dette vil være gjennom analyser for å tilpasse Evoy til det svenske markedet på riktig måte (Hofstede, 2022). Det vil være gjennom anbefalingen å utføre grundige markedsundersøkelser for å tilpasse markedsføring og produktutvikling etter svenske kunders behov.

På samme tid bør Evoy legge til rette for verdier som fokusere på bærekraft og FNs bærekraftsmål noe som gjør de mer attraktive internasjonalt (FN, 2024). Dette vil bidra til å redusere kostnader og effektivisere internasjonaliseringen ikke bare til Sverige, men også andre potensielle markeder i senere tid. Det bør tilpasses i henhold til lokale forhold og det svenske markedets særegenheter,

basert på resultatene fra de ulike analysene. Evoy bør også etablere kontakt med relevante organisasjoner og personer for å sikre en videre suksess i Sverige.

I tillegg kan selskapet se til Uppsala-modellens fire trinn for internasjonalisering. De innebærer å initiere en spesifikk rettet ekspansjon til Sverige, etablere representasjon i landet, vurdere å opprette et svensk datterselskap og integrere produksjon i Sverige. Dette vil muliggjøre en internasjonaliseringsprosess som minimerer risiko og kostnader, samt som de posisjoneres for suksess på det internasjonale markedet. På denne måten kan Evoy oppnå suksess i sin internasjonale ekspansjon (Johanson et al., 2009)

Likevel bør det presiseres at en internasjonalisering til Sverige ikke er risikofritt, og det er flere faktorer som må tas hensyn til. Før Evoy tar beslutningen om å internasjonalisere seg til Sverige, bør de derfor grundig vurdere og ta hensyn til de potensielle utfordringene og negative sidene ved denne prosessen. Ved å nøye vurdere disse faktorene på forhånd, kan Evoy bedre forberede seg på å møte disse utfordringene og implementere strategier for å håndtere dem. Dette vil hjelpe dem med å minimere risikoen og øke sjansene for suksess når de ekspanderer til det svenske markedet.

Dette kan inkludere vanskeligheter med å tilpasse seg den svenske kulturen og forretningspraksis, spesielt med tanke på landets høye individualisme. Videre kan Evoy oppleve motstand mot endringer i deres forretningsmodell og operasjonelle tilnærminger fra eksisterende svenske aktører. Denne motstanden kan være en hindring for å etablere samarbeidspartnere og bygge et sterkt nettverk i Sverige. I tillegg kan Evoy støte på utfordringer med å håndtere eventuelle regulatoriske barrierer, samt å sikre tilstrekkelig finansiell støtte og tilgang til nødvendige ressurser i det svenske markedet.

Evoy bør også være oppmerksom på de potensielle økonomiske risikoene ved internasjonalisering til Sverige. Det kan være kostbart å tilpasse produktene og tjenestene til det svenske markedet, samtidig som det kan ta tid å etablere seg og oppnå lønnsomhet. Videre må de vurdere den geopolitiske situasjonen og markedsvilkårene i Sverige, da disse faktorene kan påvirke deres forretningsdrift og lønnsomhet på lang sikt. I tillegg kan Evoy møte utfordringer med å rekruttere

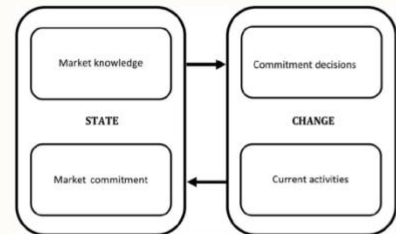
og beholde kvalifisert personale i Sverige, spesielt med tanke på det konkurrerende arbeidsmarkedet og behovet for spesialiserte ferdigheter innenfor områder som teknologi og markedsføring. Å bygge et sterkt team lokalt kan være avgjørende for å lykkes med internasjonaliseringen, og Evoy må være forberedt på å investere tid og ressurser i rekrutterings- og opplæringsprosesser. Disse negative aspektene bør tas i betraktning når Evoy utformer sin internasjonaliseringsstrategi for å sikre en mer vellykket ekspansjon til Sverige.

Med forbehold om de kriteriene og faktorene som er presentert i oppgaven, vil Evoy være i stand til å besvare problemstillingen *"Hvordan kan Evoy lykkes med sin ekspansjon til det svenske markedet?"* ved å nøye vurdere og implementere strategiene og tiltakene som er identifisert. Dette innebærer å utvikle en helhetlig tilnærming som tar hensyn til makroforhold, kulturelle forskjeller, internasjonaliseringsprosesser, strategi, ledelse, kontroll og styring av virksomheten i ulike land, samt bygging av nettverk og allianser. Ved å grundig analysere og ta hensyn til disse faktorene vil Evoy kunne planlegge og gjennomføre nødvendige tiltak for å øke sjansen for suksess i sin ekspansjon til det svenske markedet.

PowerPoint presentasjon av forskningsartikkel

Teori

- Psykososial distanse
- Oppdatert versjon av Uppsala-modellen
- Viktigheten av forretningsnettverk og relasjoner
- Learning by doing



Data i artikkelen

- From liability of foreignness to liability of outsidership"
- Kombinasjon av prosessmodellen og nettverkstilnærming



Funn

Relevans og aktualitet

Endring i modellen

Ikke-erfaringsbasert læring



Fordeler

- Knytter ny og gammel data
- God bruk av referanser og andres synspunkter
- Tar hensyn til teknologisk fremgang og globalisering
- Kritisk tekning







Ulemper

- Praktisk anvendelse: Vanskelig for bedrifter å bruke den i virkelige situasjoner.
- Modellen tar høyde for Europa
- Artikkelen mangler bevis, så flere studier er nødvendige for å gjøre Uppsala-modellen mer pålitelig og praktisk.

Tips til eksamen

- Uppsala-modellen handler om hvordan bedrifter vokser internasjonalt ved å ta små steg over tid.
- Mangler konkrete bevis
- Forfatterne anbefaler å bruke bevisbaserte metoder.
- Tar høyde for Europa

Landrapport: Utgangspunktet for landrapporten er en bedrift som skal internasjonalisere.



Bibliografi:

Alain Verbeke og Ian Lee (2021) Verbeke, A., & Lee, I. H. K. (2021). International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success (3rd ed.). Cambridge University Press.

Bohnsack, R., Ciulli, F., & Kolk, A. (2021). The role of business models in firm internationalization: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. Journal of International Business Studies, 52, 824-852. Hentet fra Google Scholar: https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00364-4

Broström, A., Eklund, J., Kardelo, M., Svensson, M., & Thulin, P. (2022). Global Entrepreneurship Monitor-rapporten 2022. Global Entrepreneurship Monitor.

Europakommissionen. (n.d.). *Eurostat*: Hentet fra https://ec.europa.eu/eurostat

Evoy. (n.d.). Evoy. Hentet fra https://www.evoy.no/

Fjeldstad Ø. Og R. Lunnan (2023) Strategi, kapittel 14

FN.no. (2024). Sammenlign land. Hentet fra https://fn.no/Land/sammenlign-land?country1=42264&country2=42464#Klima-3

FN.no. (2022). Korrupsjon. Hentet fra https://fn.no/Statistikk/korrupsjon?fbclid=IwAR1p0FeWdc_NXn35wG9WkxLF3tMuNpw_CjulvfVCdhyeV6i16j32M9lHNXU

Gerschewski, S. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *World Business,* 558-575.

Harrison, L. E., & Huntington, S. P. (2001). Culture Matters: How Values Shape Human Progress. New York: Basic Books.

Hofstede Insights. (2023). Country comparison tool. Hentet fra https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=norway%2Csweden

Holbeche, L. (2022). Aligning Human Resources and Business Strategy (3rd ed.). Routledge.

Innovasjon Norge. (2019). Forstå kulturforskjellen mellom Norge og Sverige. Hentet fra https://www.innovasjonnorge.no/artikkel/forsta-kulturforskjellen-mellom-norge-og-sverige

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40:1411-1431.

McKinsey Global Institute. (2016). *Globalization in Transition: The Future of the World Economy*. McKinsey & Company. Hentet fra https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains

Mantaraycraft. (n.d.). Mantaraycraft. Hentet fra https://www.mantaraycraft.com/

Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M. (2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 354-368.

Solberg, C. A. (2018). International marketing: Strategy development and implementation (pp. 7-72). Routledge.

Solberg, C. (2018). International business environment: From local to global markets. *Tion.* (pp.7-72). Routledge.

Stream Propulsion. (n.d.). Stream Propulsion. Hentet fra https://stream-propulsion.com/en/

Statistisk Sentralbyrå (2022). (Kilde: Statistisk Sentralbyrå, 2022) Hentet fra https://www.ssb.no/

Statista. (2013). Bygging av fritids- og sportsbåter inntekter i Sverige. Hentet fra https://www.statista.com/forecasts/396963/building-of-pleasure-and-sporting-boats-revenue-in-sweden

Sverige.se. (2023). *Sverige og bærekraft*. Hentet fra https://sweden.se/climate/sustainability/sweden-and-sustainability

United Nations Development Programme. (2021). Human Development Reports: Human Development Index. Hentet fra https://hdr.undp.org/data-center#/indicies/HDIUppsala

Verbeke, A., & Lee, I. H. K. (2021). International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success (3rd ed.). Cambridge University Press.

Vuong, Q. H. (2021). The semiconducting principle of monetary and environmental values exchange. Economics and Business Letters, 10(3), 284-290.

Wiig, H. (2024). ENT 3604: Internasjonalt entreprenørskap [PowerPoint-presentasjon]. Institutt for strategi og entreprenørskap.

Wright, Q. (2021). Problems of stability and progress in international relations. University of California Press. Hentet fra https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=s1XuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=alliance+international+relations&ots=kkqyQY2Cqm&sig=yjR0PDKDzmRvhXrFp6DPFoTTQDc&redir_esc=y#v=onepage&q=alliance%20international%20relations&f=false

Zhang, C., Patras, P., & Haddadi, H. (2019). Deep learning in mobile and wireless networking: A survey. IEEE Communications Surveys & Tutorials, 21(3), 2224-2287. Hentet fra: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8666641